

学校编码: 10384
学 号: 17920061151553



统一分类号: _____
密 级: _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

H 银行运用平衡计分卡完善战略绩效管理体系的探讨

The Research on Bank H to Improve Strategic Performance

Management System Based on Balanced Scorecard

彭 绯

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2009 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

2009年4月23日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

2009 年 4 月 23 日

摘 要

2008 年下半年开始, 经济危机席卷全球, 金融行业首当其冲受到了巨大的冲击, 客户规模萎缩、优质客户减少、总体利润下降等, 迫使各大银行的管理者们纷纷开始寻求方法, 以在这场金融海啸中求生存。国内的银行业虽有银监局和人民银行的有效引导和监督, 但仍然受到人民币升值压力和出口市场规模缩小的影响, 整体利润出现下降的趋势。平衡计分卡是一套在全球范围被广泛使用的战略管理和绩效考核工具, 在严峻的国内国际环境下, 为国内银行引入平衡计分卡绩效管理体系, 有利于提高银行的战略管理和绩效考核水平, 确保银行的利润增长。

H 银行是一家在中国国内完成了本地注册的外资银行, 其现行多年的绩效管理办法存在着许多问题, 例如战略目标与绩效管理目标未能很好结合、注重财务方面的定量指标的考核而忽视其他定性指标、目标设定未能因人而异、绩效管理中沟通反馈不足和评分机制简单化等。为此, 笔者运用平衡计分卡为 H 银行完善了绩效管理体系, 使 H 银行战略规划得到实施、战略目标得以实现。

本文首先对银行业和 H 银行的组织架构作了简要的介绍, 详细描述了 H 银行现行的绩效管理办法及其存在的问题, 参照 H 银行的企业愿景和战略策略, 依据平衡计分卡的管理理念和关键绩效指标的设置方法, 构建战略地图, 分层级地设计了 H 银行的平衡计分卡战略绩效管理体系。然后, 笔者论述了平衡计分卡战略绩效管理体系在 H 银行实施的过程和应注意的问题, 并重点描述了平衡计分卡战略绩效管理体系相较于 H 银行现有的绩效管理办法的改进之处。最后, 笔者对 H 银行实施平衡计分卡战略绩效管理体系的前景作了展望与思考, 并对该体系进一步研究的方向提出了建议。

关键词: 企业战略; 平衡计分卡; 绩效管理

Abstract

The economic crisis has engulfed the entire world since the 2nd half of 2008. Banking industry was worst affected with customer scale shrinking, customer quantity decrease and net profit decline. A lot of bank management has cast about for the way to survive from this crisis. Although guided and supervised by China Banking Regulatory Commission and People's Bank of China, the profit of the banks in mainland China are also affected by the RMB appreciation and size reduction on export market. Balanced Scorecard is a set of tool on strategic management and performance appraisal which has been widely used in the world. In the severe domestic and international environment, introduction of the Balanced Scorecard Performance Management System to the banks will enhance the bank's strategic management and performance appraisal standards. As well, it will ensure the bank's profit growth.

Bank H is one of the foreign banks who has completed local incorporation. There are many problems on its existing performance management approach. For example, strategic objectives and performance management objectives can not be combined well, unbalance on setting of qualitative indicators and quantitative ones, target setting can not vary from person to person, lack of communication on performance management and score mechanism simplification, etc. Therefore, a strategic performance management system based on Balanced Scorecard is set-up in this paper. The system set-up here will ensure the implementation of strategy plan and the achievement of strategic targets.

In this paper, the banking industry and the organizational structure of Bank H are briefly introduced and the existing performance management approach and its problem are detailed described. According to the management concept of Balanced Scorecard and method of setting KPIs, the Performance Management System for Bank H is level by level set-up based on its vision and strategy objectives. Then, the author illustrates the implementation of Balanced Scorecard Performance Management System for Bank H and indicates the issues to be paid attention. As well,

the author compares the new and existing performance management system and points out the improvement. Finally, the author gives a prospect and reflection on implementation of new performance management system and provides some suggestions on the direction of further study on Balanced Scorecard Performance Management System.

Key Words: Strategy; Balanced Scorecard; Performance Management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前言	1
一、 选题的动力与意义	1
二、 论文研究的主要内容	1
三、 论文的写作思路 and 结构	2
第一章 平衡计分卡概述	3
第一节 平衡计分卡综述	3
一、 平衡计分卡的概念	3
二、 平衡计分卡的产生和发展	3
三、 平衡计分卡的特征	5
四、 平衡计分卡的精髓	6
五、 平衡计分卡与战略绩效管理的关系	8
六、 平衡计分卡的有效实施	9
第二节 平衡计分卡对银行的适用性及其在国内外银行的实践	10
一、 平衡计分卡对银行的适用性分析	10
二、 平衡计分卡在国内外银行的实践及启示	10
第二章 H 银行战略绩效管理的现状及其分析	14
第一节 H 银行概况	14
一、 行业背景	14
二、 H 银行简介	14
第二节 H 银行绩效管理现状	16
一、 H 银行现行的绩效管理办法现状	16
二、 H 银行现行的绩效管理办法存在的问题	19
第三章 基于平衡计分卡战略绩效管理体系设计	22
第一节 H 银行的企业愿景与战略目标	22

一、 企业愿景	22
二、 战略目标和策略	22
第二节 H 银行分层级平衡计分卡的构建	24
一、 建立 H 银行战略地图	24
二、 关键绩效指标（KPI）的选择标准与方法	25
三、 分层级构建平衡计分卡战略绩效管理体系	26
第三节 基于平衡计分卡的战略绩效管理体系的实施	36
一、 平衡计分卡绩效管理体系的实施	36
二、 平衡计分卡实施过程中应注意的问题	37
三、 平衡计分卡绩效管理体系相较于现有绩效管理方法的改进之处 ...	38
四、 H 银行战略绩效管理的前景展望与思考	39
第四章 本文的主要结论	41
主要参考文献	42
后记	43

Contents

Preface	1
Motivation and Meanings	1
Main Contents about the Research	1
Writing Logic and Structure	2
 Chapter 1 Balanced Scorecard (BSC) Overview	3
1.1 BSC Summary	3
1.2 The Applicability of BSC and its practice in the Banking	10
 Chapter 2 The Status and Analysis about Existing Performance Management System in Bank H	14
2.1 Bank H Overview	14
2.2 The Status about Existing Performance Management System in Bank H	16
 Chapter 3 Setting-up Strategic Performance Management System Based on Balanced Scorecard (BSC)	22
3.1 Corporate Vision and Strategic Objectives about Bank H	22
3.2 Setting-up BSC Performance Management System for Bank H	24
3.3 The Implementation of BSC Performance Management System in Bank H ..	36
 Chapter 4 Conclusion	41
 Reference	42
 Postscript	43

前 言

一、选题动机与意义

2008年9月，雷曼兄弟申请破产保护，美林被美国银行收购，全球最大的保险公司美国国际集团（AIG）也出售资产以求生存，美国陷入了“百年一遇”的金融危机，由此引发的经济衰退正迅速地席卷全球，世界范围的经济危机正在威胁着各个领域、各个行业数以万计的企业。银行业作为金融领域最传统的行业，正在面临着前所未有的冲击和挑战，如何在这场金融海啸中求生存成为了银行业管理者心中最为关注的焦点。由于客户规模的萎缩以及优质客户的减少，银行的利润相应降低，为了削减成本，全球银行进入了大规模裁员的时期。

在中国，由于同样受到全球范围经济危机的影响，加上之前的人民币持续升值的压力，各行各业、尤其是出口行业的市场规模受到很大的限制，影响企业的信贷规模增长，进而也部分影响到国内中、外资银行的盈利水平。虽然，在中国银监局和人民银行的大力监管之下，国内的银行受到的影响相对较小，但是，在持续恶化的全球经济环境当中，中国的银行业要求生存，仍然需要在人力资源方面投入较大的力度，做足绩效管理的功课，以确保银行的利润增长，在经济危机中取得足以“过冬”的资金积累。

在如此严峻的国际国内环境之下，要做好银行的绩效管理，引入平衡计分卡的战略绩效管理体系势在必行。据统计，目前全球有70%以上的企业采用平衡计分卡，推行至今十八年，平衡计分卡更是被大规模地用作银行业战略管理和绩效考核的工具。

本文所述的H银行是一家在国内完成了本地注册的外资银行，平衡计分卡战略绩效管理体系在国内尚未完全建立，本文试图通过为H银行构建完整的平衡计分卡战略绩效管理体系，探讨平衡计分卡对银行业绩效管理的积极作用，并希望能够对国内的其他中外资银行起到些许的借鉴作用。

二、论文研究的主要内容

本文分析H银行目前绩效管理体系的现状和存在的问题，根据H银行的企

业愿景和战略策略，运用平衡计分卡的创建模式，有目的地为平衡计分卡的四个维度选择合适的绩效指标（KPI），分五个层级，即总行级、分行级、支行级、部门级和职位级构建平衡计分卡战略绩效管理体系。然后，对比 H 银行现有的绩效管理方法与平衡计分卡战略绩效管理体系在管理有效性上的区别，探讨平衡计分卡战略绩效管理对银行的积极作用，并思考其在 H 银行的发展前景。最后，总结本文的主要论点，并检讨本次平衡计分卡战略绩效管理体系构建的不足之处和尚待改进的地方，以期日后能够有空间继续完善和改进平衡计分卡在银行绩效管理中的运用。

三、论文的写作思路 and 结构

本文在写作上分为五个部分：

第一部分为前言，主要介绍了选题的动机与意义、论文研究的主要内容以及论文的写作思路 and 结构。

第二部分，即本文的第一章，主要是对平衡计分卡进行了概述，对平衡计分卡的概念、历史、特征和精髓以及与绩效管理的关系进行了介绍，同时阐述了如何能够有效实施平衡计分卡，以及其对银行的适用性和在国内外银行的实践情况及其启示。

第三部分，即本文的第二章，简要介绍了银行业背景和 H 银行的概况及其现行的绩效管理办法存在的问题和亟待改进的地方。

第四部分，即本文的第三章，运用平衡计分卡的创建方法，根据 H 银行的企业愿景及战略策略，建立战略地图，确定指标之间的关系，逐级分解指标，运用 SMART 原则分层级地设置绩效指标（KPI），为 H 银行构建从上而下的完整的平衡计分卡战略绩效管理体系。同时指出了平衡计分卡战略绩效管理体系在 H 银行实施的过程中应注意的问题及其相较于现有绩效管理办法的改进，最后对 H 银行战略绩效管理的前景进行展望与思考。

最后一部分，即本文的第四章，是对本篇论文的观点的小结，并通过检讨，陈述在论证过程中的不足之处，同时对今后进一步在该领域的探索研究提出展望。

第一章 平衡计分卡概述

第一节 平衡计分卡的概念、历史发展及特点

一、平衡计分卡的概念

平衡计分卡是通过财务、客户、内部业务流程及学习与成长四个层面来考察企业和个人业绩的模型，其主要的衡量指标来源于企业的愿景和战略以及个人的目标。图 1 是平衡计分卡模型的框架，它展示了平衡计分卡四个层面之间的关系及愿景与战略分别与四个层面之间的关系。

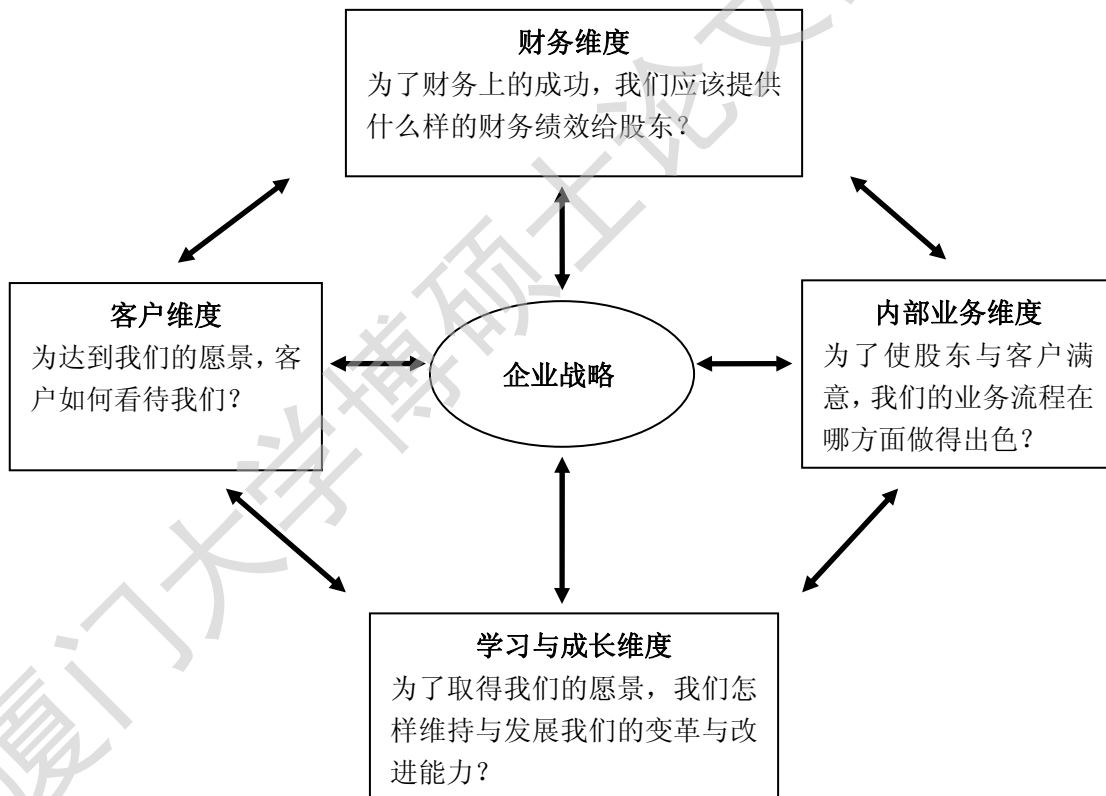


图 1：平衡计分卡模型

资料来源：经笔者根据平衡计分卡基本理念整理。

二、平衡计分卡的产生和发展

平衡计分卡产生的背景主要有四个方面：一是信息时代企业的成功，依赖于对知识资产的持续投资和管理，依赖于从职能专业化向基于顾客的流程运作

的转变；二是顾客需求的日趋个性化和多样化，要求不断提高系统的柔性、快速响应、创新和优质服务水平；三是产品与服务的创新和改进将日益取决于员工职业化技能的提高、先进信息技术的应用和组织内部关键流程的协同作用；四是当企业实施这一转变时，其成功（或失败）是不能用传统的、短期性的财务指标衡量的，由此产生了建立平衡计分卡的必要性。

1990年美国的复兴全球战略集团专门设立了一个为期一年的新的公司的绩效考核模式开发项目，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和咨询公司总裁大卫·P·诺顿，通过对在绩效测评方面处于领先地位的通用电气公司、杜邦、惠普等12家著名企业进行研究后，提出了“平衡计分卡”的理论。1992年，卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》中发表了《平衡计分卡：驱动业绩的评价指标体系》，平衡计分卡使企业业绩考核实践得到了提炼和升华。此后的四年间，两人又在《哈佛商学院》发表了多篇关于平衡计分卡的文章，解决了其操作性的问题，帮助企业将长期目标与短期行动联系起来，奠定了平衡计分卡的理论基础。

1996年，卡普兰和诺顿的《平衡计分卡：化战略为行动》正式出版，使理论进一步成熟和系统化，将平衡计分卡从一个业绩衡量工具转变为战略实施工具，在全世界范围内被越来越多的知名企业推广和使用于管理实践领域。

2000年，卡普兰和诺顿又出版了第二部专著《战略中心型组织——实践平衡计分卡的组织如何在新的竞争环境中立于不败》，该书对平衡计分卡理论作了更深入的阐释和进一步延伸，集结了两人在5年时间里积累的大量案例和宝贵经验。

2004年，卡普兰和诺顿的第三本著作《战略地图——化无形资产为有形成果》，“战略地图”的概念被首次提出，平衡计分卡的理论得到了极大的完善，形成了一个严密的逻辑体系。书中指出企业75%以上的资产是传统财务指标无法捕捉的无形资产，而无形资产无法直接创造有形成果。创造企业未来价值的无形资产必须与企业战略协调一致，才能发挥作用；否则，企业在无形资产上的投资将会造成极大的浪费。企业绘制战略地图，关键是要找到将无形资产转化为有形成果的路径。

至此，平衡计分卡理论形成了一个“描述战略、衡量战略和管理战略”的严

密逻辑体系。两位大师提供了一个从战略地图到战略性绩效管理体系的系统解决方案。平衡计分卡由最初的作为绩效衡量的方法，进而成为企业整合和沟通的工具，最终成为企业战略管理工具本身。

根据Gartner Group调查表明：在《财富》杂志公布的世界前1000位公司中有70%的公司采用了平衡计分卡系统，Bain & Company调查也指出，50%以上的北美企业已采用它作为企业内绩效考核的方法，并且平衡计分卡所揭示的非财务的考核方法在这些公司中被广泛运用于员工奖金计划的设计与实施中。2003年Balanced Scorecard Collaborative Pty Ltd的调查统计显示：在全世界范围内有73%的受访企业正在或计划在不久的将来实施平衡计分卡（43%正在实施）；有21%的企业对平衡计分卡持观望态度；只有6%的企业不打算实施平衡计分卡。哈佛商业评论更是把平衡计分卡称为近百年来最具影响力的战略管理工具。

三、平衡计分卡的特征

平衡计分卡的特征主要体现在其理论框架的四个维度上，通过财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度的指标体系，可以完整且清晰地描述出企业的战略。以下通过对四个维度的介绍来描述平衡计分卡的主要特点。

1、财务维度

财务维度回答的是“企业要向股东展示什么？”这个问题，通过其设立的指标，可以考核企业的战略对改善企业盈利是否有贡献。在企业里，通常可以通过所有者回报（ROE）、资产回报（ROA）、每股盈余（EPS）、总收入、利息收入、非利息收入、总资本、总存款、总贷款等指标来体现。财务指标是平衡计分卡里最重要的指标，因为企业采取一切行动的最终目的是企业绩效的改善和股东价值的提高，因此，财务指标集中体现企业的战略目标及其实现情况，同时又与其他三个非财务维度的指标相联系，为它们提供最终的结果和衡量标准。

2、客户维度

客户维度回答的是“企业要向客户展示什么？”这个问题，通常情况下，客户满意度、客户忠诚度、客户保持率、客户投诉率和市场占有率等都是衡量核心客户的主要指标。平衡计分卡通过确定客户群体和细分市场来选择要提供给客户的价值主张，并以此来选择适当的目标和指标，只要能达到这些目标和

指标，企业就可以维持和扩大来自目标客户的业务。将客户维度作为平衡计分卡绩效管理体系的一个重要组成部分，这使企业在制定市场战略和策略时将顾客的需求考虑进来，保证市场战略和策略制定的正确性，进而产生良好的财务结果。

3、内部流程维度

内部流程维度回答的是“为了满足客户和股东，哪些流程需要表现卓越？”这个问题，为企业内部流程制定目标和指标的过程就是平衡计分卡与传统绩效衡量系统的最大区别，而这些目标和指标源自于满足股东和目标客户期望的明细的战略。企业通常具有由创新、经营和售后服务三个业务流程组成的内部价值模式，从价值创造的“长短波”的流程的设定，来达到争取服务对象、满足目标群体和提供卓越的产品和服务的目的。通常用于测评该维度的主要指标有：工作效率提高率、违规操作率、操作失误率、改进建议提出数量以及与内部风险控制相关的一系列指标。

4、学习与成长维度

学习与成长维度回答的是“为了达到愿景，如何维持变革和改进的能力？”这个问题，对员工、系统和程序进行投资，企业才有可能达到宏大的长期财务目标，平衡计分卡将对员工能力、信息系统能力和激励、授权和协作能力三个主要范畴设立目标和指标，来促成员工、系统和企业的一致性，以达到最终追求企业卓越的目的。通常用于测评该维度的主要指标有：员工培训时数、员工满意度、员工流失率及企业社会责任履行情况等等。

四、平衡计分卡的精髓

1. 平衡计分卡是建立在企业战略的基础上的，与战略紧密相连。平衡计分卡体系中衡量成功的三个要素为：

突破性成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略

卡普兰和诺顿认为，描述战略、衡量战略和管理战略是公司战略能够成功执行的三大要素。一个公司要取得突出业绩，必须成功地对战略进行描述、衡量和管理，描述战略通过制定战略地图来实现，衡量战略通过制定平衡计分卡来实现，管理战略则通过建立“战略中心型组织”完成，三者是公司持续创造

价值的有机的统一整体。平衡计分卡主要用来衡量战略，是描述价值为何物以及如何创造价值的核心。平衡计分卡将公司战略目标逐层分解转化为各种相对平衡的绩效考核目标和具体指标，并对这些指标的实现进行持续不断的考核，从而建立起一套可靠的以执行为基础的战略绩效管理体系，促进公司战略成果的实现。

2. 平衡计分卡的平衡性

平衡计分卡之所以称为“平衡”，就在于其具有多种的平衡性。主要表现在以下几个方面：

（1）外部衡量与内部衡量之间的平衡

平衡计分卡将考核的范围由传统的只注重企业的内部考核，拓展到企业外部，包括股东和客户；同时又注重企业的内部流程与可持续性发展，从以往只注重内部结果，拓展到既注重结果又注重企业内部流程及企业的学习和成长等方面的无形资产。

（2）定量衡量与定性衡量之间的平衡

定量指标的特点是较为准确，具有内在的客观性，其数据多基于过去的事件产生的，其分析是以“趋势可预测”为条件的。但是，随着经济环境的变化，企业面临越来越多的不确定性，导致基于过去对未来所做的预测的真实性效用递减。定性指标相对较有主观性，甚至具有外部性，有些数据难以获得、具有不确定性，因而不如定量指标受到重视。然而，定性指标的相关性和可靠性是绩效考核中必备的要素。平衡计分卡引入定性指标来弥补定量指标的缺陷，使绩效管理系统更具实用价值。

（3）短期目标和长期目标之间的平衡

企业的发展速度越来越快，不仅要关注短期目标，还必须把眼光放得更远一些，制定出长期目标（如客户满意度、员工流失率），相应需要一套监督企业在向未来目标前进的过程中的位置和方向的指标，平衡计分卡完全能够使企业了解自己在未来发展的全方位情况。

（4）财务指标与非财务指标之间的平衡

目前企业的绩效一般是用财务指标来考核，而对非财务指标(如客户、内部流程、学习与成长)的考核却较少。平衡计分卡建立在企业战略的基础上，从四

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库